

EMPRESAS FAMILIARES HACIA EL 2010

Estructura Organizativa y Relacional

Joan Alfons Torrent i Colomé

Para muchas empresas familiares que quieren alcanzar determinados objetivos de crecimiento para el 2010, les representará pasar de ser empresas medianas a ser grandes, lo que implicará crear una estructura organizativa y relacional muy diferente de la actual, ya que ésta tendrá que afrontar unos retos mayores y más complejos.

Si tenemos en cuenta la dimensión de la que partimos y a la que queremos llegar, ello nos obliga a analizar la realidad actual y su potencial evolutivo, para diseñar una estrategia de crecimiento sostenible.

Cuando se alcanzan ciertas magnitudes, es necesario cuidar en extremo la organización, ya que estamos ante una empresa grande, como por ejemplo:

- Recursos Humanos:

- Superar un determinado número de empleados.
- El nivel de calificación técnica de estos empleados, tanto en su número absoluto, como en su proporción relativa, nos determinará entrar antes en una dimensión mayor y más compleja.
- La especialización técnica de los profesionales que están dentro de un mismo ámbito, requerirá por su número llegar a crear una escuela de formación propia, aplicada a nuestras necesidades, que también contemple la formación complementaria que estos profesionales deberán alcanzar para las diferentes insuficiencias de la organización.

- Ventas / Producción:

- Sobrepasar determinadas cifras de ventas, dentro del marco de una empresa industrial de relación 1 a 1, es decir cuando la cifra de negocios es prácticamente igual a la cifra de sus activos totales. Por tanto, empresas en las que la inversión total supera estas magnitudes, requieren de organizaciones con las correspondientes macro estructuras, divisiones y diferentes áreas y departamentos de planificación y control.
- Los volúmenes requeridos respecto de materias primas y auxiliares, puede hacer que tengamos que plantearnos determinadas integraciones verticales.
- Para los mismos volúmenes de producción posiblemente requerirá contemplar plantas de producción separadas, preservando la seguridad y continuidad de la producción.

- El alto volumen de movimiento de mercaderías puede hacer necesarios determinados replanteamientos de la logística de transportes y ubicación de almacenes.

Unos de los valores máspreciados con que pueden contar diferentes empresas familiares y que favorecerán el alcanzar con garantías la dimensión multinacional y de empresa grande son:

- *El conocimiento organizativo.*
- *El talento de las personas.*
- *La calidad de los productos, procesos y servicios técnicos.*
- *Los recursos materiales y financieros de que se dispone.*

Para fortalecerlos y hacerlos crecer, convendrá propiciar la creatividad, el desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores y crear las condiciones favorables para que el talento individual, organizativo y los conocimientos tácticos emerjan.

Favoreceremos la consecución de estos hitos, apostando por un liderazgo basado en el conocimiento y en la confianza, trabando en equipos pluridisciplinares e implantando nuevas formas organizativas.

Estas nuevas formas organizativas, tendrán que basarse en las nuevas tendencias del management, que proponen *empresas heterárquicas*, es decir organizaciones con estructuras de distintas clases:

- **Estructura de procesos.** *La realidad a través de los proyectos y actividades.*
- **Estructura profesional.** *Según las habilidades de los colaboradores.*
- **Estructura de posición.** *Según el organigrama de la empresa familiar.*

Las *empresas heterárquicas*, se estructuran según una jerarquía diferente a la convencional, asimismo ésta será multiforme porque atenderá a las tres estructuras mencionadas. De ésta manera la organización llevará a cabo una estrategia de cambio efectivo y de aprendizaje generativo.

Para reforzar el poder de las estructuras profesionales, dada la creciente complejidad del panorama del conocimiento, los directivos tienen que seguir haciendo una función esencial, pero también tienen que incorporar como coprotagonistas a los trabajadores del conocimiento tanto internos como externos y los líderes informales vinculados a la estructura profesional y de procesos. Así, encontrando el punto de equilibrio entre las tres estructuras conseguiremos líderes de proyectos complejos más fuertes.



Destacar la necesidad de disponer de estudios de mercado, económicos, técnicos, además de conocer los mercados internacionales alcanzando el conocimiento preciso de cuotas de mercado factibles y midiendo los esfuerzos necesarios para llegar a los objetivos propuestos, es decir confeccionando y controlando business plans para áreas geográficas y productos determinados.

Asimismo será necesario reforzar los departamentos jurídico- legales, la internacionalización del credit management, distintos y diferenciados departamentos de auditorías de calidad, velar por las inversiones locales e internacionales, recomendando la creación de una nueva área que tenga como objeto el desarrollo de la organización, es decir tener cuidado de la planificación, programación y control de todas las áreas y divisiones implicadas en el crecimiento de la empresa familiar.

Hará falta también tener en cuenta en todas las planificaciones el influjo de la inflación, ya que es diferente para cada país, así como también, la evolución de las monedas en los diferentes países. Por tanto, todas nuestras previsiones tendrían que corregirse teniendo siempre en cuenta de hablar en monedas constantes, no corrientes y utilizando diferentes hipótesis de tipos de cambio y evolución de las distintas divisas.



Tendría que definirse el nivel mínimo adecuado para las posibles filiales, con el fin, de que estas dispongan de una mínima estructura, por tanto de una organización que permita su adecuado crecimiento y facilite su control. Así se podrá diferenciar cuando lo conveniente sea implantar una filial o disponer de una delegación de ventas en el exterior, en un país concreto, ya que ambos conceptos definen realidades muy distintas.

Aunque pueda parecer retórico deberíamos mencionar, de acuerdo con diferentes experiencias vividas, una reflexión a hacer sobre la dimensión del crecimiento que las empresas familiares pueden afrontar durante estos próximos años. Este crecimiento previsto y que con números relativos nos llevan, tal vez, a triplicar las ventas como también otras magnitudes y partidas significativas, tendrían que hacer el esfuerzo de pensarlo desde los números absolutos que nos hablan de una determinada y cierta dimensión de cifras, de la cual la organización actual no posee experiencia, para darnos cuenta de lo que puede representar este crecimiento y de qué realidad de empresa estamos hablando hacia el 2010. También mencionar que el análisis en números absolutos, se puede ver dificultado por el hecho de que al estar hablando en euros, la dimensión no es la misma con la que hemos utilizado desde siempre, es decir en pesetas.

Si la empresa ya ha alcanzado el relevo generacional de todos sus principales directivos, hará que sea una empresa familiar con fuerzas renovadas, con empuje y que cuente con órganos de dirección que trabajen con equipos pluridisciplinares que son capaces de llevar a cabo, desde la dirección, el reto y el gran objetivo que se propone para los próximos años. Asimismo, este desafío también precisa que se dote a la empresa de unos órganos de gobierno diferentes a los de dirección y que hasta el momento no eran tan necesarios, para afrontar con garantías este crecimiento.

Para que fueran realmente eficaces, el Consejo de Administración debería crear un Comité de Estrategia y unos nuevos departamentos de Desarrollo Organizacional y de Garantía Técnica. Hacia el 2010 tiene que contemplarse que el funcionamiento de los órganos de gobierno sea una realidad y también la formación de las personas que próximamente tendrán que ser líderes y partícipes de estos.